

"Análisis ESG dentro del Directorio: ¿Ventaja o vulnerabilidad competitiva?"

Lucía Martínez Caro
Héctor Lehedé

Proyectos puestos en jaque por la oposición de los ciudadanos o comunidades locales. Cadenas de abastecimiento impactadas por shocks ambientales, pandemias, guerras y bloqueos comerciales que las vuelven más vulnerables y costosas. Tendencias regulatorias que imponen obligaciones sobre empaques, reportes de aspectos no financieros, prevención de delitos, medición de huellas de carbono, debida diligencia de terceros en la cadena de valor, entre otras. Crecientes riesgos de ciberseguridad y desafíos de continuidad de negocios sobre activos críticos y redes. Talento esquivo, que pregunta por el propósito de la organización antes de querer aceptar una oferta de trabajo.

El panorama no cesa de volverse complejo para las empresas y para muchos directorios la sensación es la de sentirse asediados por múltiples amenazas, muchas de las cuales no figuraban en su radar hace 10 o 20 años. Son los llamados aspectos “no financieros”, riesgos y oportunidades que tienen impacto en el negocio, aunque no se refieran directamente a la producción o comercialización de los bienes o servicios que la empresa ofrece al mercado.

Para algunos directores la respuesta ha sido cerrarse en el axioma de que su rol es generar utilidades para los accionistas y han desestimado la magnitud del desafío y su impacto, o bien han pensado que esto pasará de moda y todo volverá a ser como era. Una apuesta muy arriesgada para quienes están a cargo de velar por el éxito a largo plazo de sus organizaciones. Otros han optado por delegar estas materias en manos de “la persona de sostenibilidad” o “de cumplimiento” y, muy a regañadientes, reportan sus prácticas al mercado siguiendo la NCG 461 de la CMF. Al menos ellos podrán decir que algo hicieron, pero sin un sincero apoyo y empuje del directorio, todos sabemos que esas delegaciones están destinadas a fracasar y el reporte no será motor de mejora.

Pero hay otros que han tomado el camino inverso, incorporando estos asuntos en la definición de la estrategia, desde la revisión de impactos, riesgos y oportunidades, logrando así adelantarse a la regulación, reforzar su marca y reputación, ser más resilientes y atractivos en mercados internacionales. Es así como han ido construyendo lo que esperan serán ventajas competitivas a través de la sostenibilidad de su negocio. Para quienes han decidido seguir este modelo de integración en la estrategia los retos son importantes.

La mayoría de los directores de nuestras empresas no son nativos digitales, no utilizan activamente las redes sociales, no son consumidores de estadísticas y estudios globales, nunca antes aprendieron a analizar a sus grupos de interés, no siguen activamente las discusiones regulatorias, ni están al día con lo que ocurre en estas materias más allá de la cordillera. No tuvieron que hacerlo y a sus empresas les fue bien o muy bien.

Sin duda debe ser tentador para los directores de empresas exitosas mantenerse en su zona de confort y debe parecerles desafiante volver a aprender, especialmente materias tan ajenas a lo que fue su experiencia profesional como derechos humanos, ciberseguridad o cambio climático. Además el ritmo de los cambios es muy acelerado. Hasta hace poco existían múltiples estándares de reporte de materias de sostenibilidad que generaban confusión e ineficiencias, pero hoy ya se ha consolidado el marco global en torno a estándares claros, que pueden ser auditados y son comparables. Aunque uno quiera mantenerse al día es fácil quedarse atrás.

Pero si hay algo que muestran los estudios e investigaciones es que precisamente lo que requieren las empresas es directores con la capacidad de ir más allá de las funciones y conocimientos tradicionales. Se busca a directores y directoras que puedan interpretar el cambiante panorama y liderar la adaptación, ofreciendo orientación y liderazgo incluso frente a desafíos emergentes.

¿Cómo avanzar en ese camino? Con paciencia y humildad, entendiendo que el mundo cambia aunque a uno no le haga sentido o le parezca mejor como era antes. Evaluando las capacidades existentes y agregando las que hagan falta según los riesgos y oportunidades de la organización. Aprendiendo nuevas herramientas, incorporando nuevos y diversos miembros en el directorio, y asesorándose con las gerencias y con expertos que participen de los comités del directorio. Compartiendo experiencias y promoviendo las buenas prácticas de un directorio a otros, pero entendiendo que cada organización es única.

Estos, y otros temas, serán parte del workshop “ESG dentro de la estrategia de negocios: Desafíos para los Directorios” que el Centro de Gobierno Corporativo de la UC nos ha invitado a presentar en el mes de Agosto. Los invitamos a sumarse al desafío de construir la sostenibilidad desde el directorio.

Santiago, Julio 2024